EXAME você s.a.

Como Ouvir Pessoas

Ian MacKay

- Saber Ouvir
- Entender o Que Realmente Está Sendo Dito
- Interpretar as Palavras, o Tom de Voz e os Sinais

Nobel

Tradução do *Listening Skills*,
originalmente publicado em 1984, em comum acordo
com o *Institute of Personnel and Development.*
© 1984 Ian Mackay

Direitos desta edição reservados à
Livraria Nobel S.A.

Rua da Balsa, 559 - 02910-000 — São Paulo, SP
Fone: (11) 3933-2800 — Fax: (11) 3931-3988
e-mail: ednobel@livraria.com.br

Coordenação editorial e gráfica: Clemente Raphael Mahl
Produção gráfica: Mirian Cunha
Revisão: Márcia Cruz Nóboa Leme e Daniel de Paiva Cazzoli
Capa:
Capa:
Composição: CompLaser Studio Gráfico
Impressão:

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Mackay, Ian
Como ouvir pessoas/Ian Mackay; tradução Maria Cristina Fioratti Florez
— São Paulo: Nobel, 2000.

Título original: Listening Skills.
ISBN 85-213-0967-8

1. Ouvir (Psicologia) I. Título.

97-2532 CDD-153.7

Índices para catálogo sistemático:
1. Ouvir: Apreensão perceptiva 153.7

É PROIBIDA A REPRODUÇÃO

Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida, copiada, transcrita ou mesmo transmitida por meios eletrônicos ou gravações, sem a permissão, por escrito, do editor. Os infratores serão punidos pela Lei nº 9.610/98.

Impresso no Brasil / *Printed in Brazil*

A Editora Nobel tem como objetivo publicar obras com qualidade editorial e gráfica, consistência de informações, confiabilidade de tradução, clareza de texto, impressão, acabamento e papel adequados.
Para que você, nosso leitor, possa expressar suas sugestões, dúvidas, críticas e eventuais reclamações, a Nobel mantém aberto um canal de comunicação.

Entre em contato com:
Central Nobel de Atendimento ao Consumidor
Fone: (11) 3933-2800
Fax: (11) 3931-3988
End.: Rua da Balsa, 559
São Paulo – CEP 02910-000
Internet: www.livrarianobel.com.br

Sumário

Introdução, 7

capítulo 1
Por que ouvir
é importante?, 9

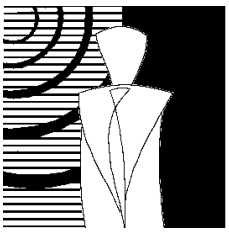
capítulo 2
Por que
não ouvimos?, 13

capítulo 3
Desenvolva suas
habilidades como ouvinte, 25

capítulo 4
Resumo, 35

capítulo 5
Exercícios e
atividades, 37

Leituras complementares, 56

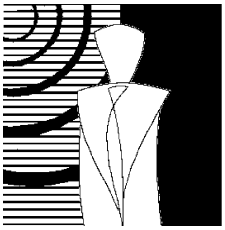


Introdução
Atendendo às necessidades do cliente

Antes mesmo de ter nascido, você começou a desenvolver uma habilidade essencial da qual vem se utilizando desde então. Trata-se provavelmente da capacidade mais significativa de que dispõe, que exerceu forte influência em seu desenvolvimento pessoal no passado e continuará a fazê-lo no futuro. Todavia, é certo que você não tenha contado com qualquer tipo de ajuda para desenvolvê-la. As outras habilidades básicas da comunicação foram aprendidas – falar, ler e escrever. Mas será que você sabe, de fato, *ouvir*?

Pare por um instante e considere a importância que o saber ouvir efetivamente tem em sua vida: conversas com amigos e familiares, reuniões de negócios, discussões, conferências, entrevistas, discursos, palestras – poderíamos estender essa lista de situações indefinidamente e, no âmago de todas elas, encontraríamos a capacidade fundamental de ouvir. Prossigamos então em nossa análise da arte de saber ouvir. Pergunte a si mesmo como sua família, seus colegas de estudo ou trabalho e até mesmo seus amigos mais íntimos avaliariam sua habilidade para ouvir. Mais importante ainda – seja sincero! – qual seria *sua própria* avaliação?

Qualquer que seja a sua resposta, as páginas a seguir deverão ajudar você a desenvolver e apurar a habilidade de ouvir com eficiência.



capítulo 1

Por que ouvir é importante?

Saber ouvir é condição indispensável para o sucesso. Possibilita fazer mais do que meramente escutar o que os outros estão dizendo. Ouvir com eficácia implica dar àquele que fala sua completa atenção somada à sua capacidade de compreensão. Ouvindo efetivamente, você estará mais apto a apreciar em profundidade as atividades que seus colegas de trabalho desempenham, a maneira como se sentem e por quê. Em casa, por sua vez, estará mais preparado para detectar as expectativas e esperanças de seus familiares, seus temores e suas dificuldades.

Saber ouvir com eficácia desvenda novos horizontes. É o caminho para toda aquisição de conhecimento. Afinal, como alguém pode ser bem-sucedido no que faz não sendo um bom ouvinte? As próximas páginas irão ajudá-lo a compreender o que significa ser um ouvinte eficiente. Você perceberá mudanças em si mesmo à medida que for aprimorando sua habilidade para ouvir. Tal aprimoramento com certeza não passará despercebido por aqueles que o cercam e, não há como negar, que pelo menos parte do prazer de ser bem-sucedido reside no reconhecimento por parte das outras pessoas.

Ao reputá-lo bom ouvinte, as pessoas dirão que encontraram em você alguém a quem se pode falar sobre assuntos de natureza mais íntima e pessoal. Lembrarão que você foi capaz de auxiliá-las na solução de problemas, pelo simples fato de tê-las ouvido com atenção e permitir que elas próprias se ouvissem falando, o que fez

com que se sentissem compreendidas no que diziam (ainda que pudesse discordar delas). Salientarão que você não as interrompeu e nem tentou impôr-lhes seus pontos de vista; que você respeita não só a elas, mas também aquilo que têm a dizer.

Entretanto, a maior vantagem de ouvir os outros com atenção é que eles irão ouvi-lo da mesma maneira, como forma de retribuição, e reagirão com interesse quando você estiver falando. Quanto mais você e eles souberem ouvir efetivamente, tanto mais terão a ganhar e a aprender.

Por que ouvimos?

Diversas razões nos levam a ouvir o que as outras pessoas dizem:

- Desejo de obter informações;
- Curiosidade em receber uma resposta;
- Interesse em participar da história de outro ser humano;
- Anseio por ter contato com experiências e descobertas dos outros;
- Intenção de "manter-se no controle" (informação é poder!);
- Desejo de ampliar os próprios horizontes, por meio da aquisição de novos conhecimentos;
- Necessidade de estabelecer novos relacionamentos;
- Respeito e desejo de valorização da pessoa do outro.

Em outras palavras, ouvir é muito mais do que sentar-se passivamente, deixando que sons entrem por um ouvido e saiam pelo outro. Para ouvir efetivamente, como veremos, não basta estar atento ao que está sendo dito. Ouvir com eficácia envolve também sensibilidade para perceber outros detalhes em quem fala, tais como:

- Voz;
- Escolha de palavras;
- Tom;
- Ritmo;
- Linguagem corporal.

Ouvir – algo que fazemos durante quase todo o tempo – seja talvez uma das habilidades de maior importância de que o ser humano dispõe, muito embora seja tão pouco reconhecida. Mas é fácil entender por que isso acontece: as pessoas costumam confundir *ouvir* com *escutar*. Ao contrário do que se pensa, ouvir efetivamente vai muito além das fronteiras do simples e involuntário ato de escutar.

Uma habilidade negligenciada

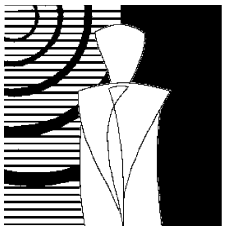
Fazendo um retrospecto em sua vida, quantas horas você calcula já ter passado ouvindo outras pessoas falarem, em casa, na escola, na faculdade, ou no ambiente de trabalho? Quando crianças, iniciamos nossa aprendizagem ouvindo. Na verdade, foi ouvindo os outros que aprendemos a falar. Anos mais tarde, na escola e na faculdade, ouvindo nossos professores e colegas, adquirimos e ampliamos nosso conhecimento em palestras, seminários e grupos de estudo. Em casa, é ouvindo que somos capazes de saber quando nossos filhos estão felizes ou tristes, ou quando o cônjuge está cansado ou aborrecido. No ambiente de trabalho, saber ouvir com eficiência é condição primordial para que seu trabalho com os colegas flua e apresente bons resultados. Instruções mal interpretadas, pedidos de informação apenas parcialmente compreendidos, mensagens distorcidas à medida que passam de uma pessoa para outra, são fatores que levam a desentendimentos desnecessários, falta de disposição e baixa produtividade. Clientes e consumidores acabam

por ficar insatisfeitos, pedidos e ordens não são atendidos, serviços prometidos não são entregues.

Pesquisas revelam que embora passemos a maior parte do tempo ouvindo, não necessariamente nos lembramos do que foi dito. Pouco depois de uma palestra de 10 minutos de duração, o ouvinte médio terá assimilado apenas metade de seu conteúdo. Após 48 horas, esse mesmo ouvinte provavelmente se lembrará de apenas 10% do que escutou.

Uma vez que as empresas, sejam elas privadas ou públicas, cada vez mais reconhecem a importância de se saber ouvir com eficácia, empenham-se em oferecer cursos de comunicação, em que o desenvolvimento da habilidade de ouvir desempenha papel essencial. Todos reconhecemos que possuir habilidades profissionais ou técnicas especializadas, assim como dispor de grande bagagem de informação, não basta se nossa intenção for atingir metas de trabalho. Precisamos ser capazes de partilhar tudo isso com os outros e escutar, *ouvindo*, aquilo que esperam de nós. Acima de tudo, temos de ser capazes de valorizar e saber aproveitar as oportunidades de convívio com aqueles que nos cercam, sua competência, conhecimentos, idéias e discernimento.

Precisamos, em resumo, respeitar os outros e, uma das melhores maneiras de demonstrar-lhes esse respeito é ouvindo-os. Quando ouvimos, ajudamos a estimular sua auto-estima, uma vez que se sentirão mais seguros em relação àquilo que dizem, constatando a utilidade e o valor de suas palavras e idéias.



capítulo 2

Por que não ouvimos?

Há diversas razões que nos levam a não utilizar com eficiência a habilidade de ouvir. A seguir, trataremos de cada uma dessas razões.

Audição seletiva

Como introdução a este tópico, tente fazer o seguinte exercício com um parceiro.

> Permaneça sentado e imóvel por cerca de 5 minutos, com os olhos fechados. Concentre-se naquilo que é capaz de ouvir e então identifique tantos sons diferentes quanto for possível. Ao final dos 5 minutos, faça uma relação desses sons. Por fim, comente os resultados obtidos com seu parceiro. Que conclusões foi possível extrair com relação à habilidade de ouvir?

Uma das possíveis conclusões é que, em circunstâncias normais, somos seletivos no que diz respeito à audição. Sons considerados sem importância são desprezados. Concentramo-nos, basicamente, naquilo que julgamos importante.

Para enfatizar esse ponto, procure ler bem devagar a passagem a seguir, para diversas pessoas. Diga-lhes que fará uma única pergunta, assim que terminada a leitura. Os resultados irão surpreendê-lo.

> Vá até o armário de bagagens da esquerda (nº 252) da estação de São Pancrácio. Dentro do armário, você achará uma caixa de dinheiro, contendo:
>
> 52 notas de R$ 1,00;
> 10 moedas de R$ 0,25;
> 20 moedas de R$ 0,10.
>
> Agora traga-me 25 notas de R$ 1,00, duas moedas de R$ 0,50 e todas as de R$ 0,10. Qual o número do armário:
>
> 522, 255, 252 ou 525?

Muitas pessoas terão se preocupado com as quantias envolvidas (a quantia total encontrada dentro da caixa de dinheiro, ou a quantia a ser retirada de lá para ser entregue a você, etc.), isso porque, de certa forma, anteciparam a provável pergunta. É quase certo que não consigam lembrar-se do número do armário e é possível mesmo que afirmem, à guisa de justificativa, que você não chegou a mencionar o número do armário. O que afinal causa essa reação? Por que as pessoas ouvem apenas o que consideram importante? Parte da resposta você encontrará no item a seguir.

Ritmo da fala e ritmo do pensamento

Há uma diferença considerável entre o ritmo do discurso de uma pessoa e o ritmo de seu pensamento. O indivíduo médio fala cerca de 125 palavras por minuto, enquanto que a velocidade do pensamento atinge cerca de 500 palavras por minuto. Todos nós pensamos muito mais rápido do que nos damos conta. O fato é que quando ouvimos alguém falar, estamos continuamente pensando à

frente do que está sendo dito. E em que pensamos, enquanto esperamos que a *pessoa que fala* alcance nosso pensamento? A resposta que nos vem à mente é "qualquer coisa" ou "pensamos de tudo". Estaremos provavelmente preparando nossa resposta àquilo que ouvimos, porém, no decorrer do processo, perderemos muito do que estiver sendo dito. Não podemos descartar a possibilidade de termos estado divagando, pensando no bate-papo interessante da noite anterior, na perspectiva de um agradável fim de semana, ou ainda nas chances do nosso time preferido. Na verdade, você pode ter estado pensando em qualquer coisa que o ajudasse a passar o tempo de forma agradável. O que todos costumamos fazer não é outra coisa senão sonhar acordados. Como conseqüência, perdemos boa parte da mensagem. Quantas vezes você já tentou retomar uma conversa, com uma pontinha de sentimento de culpa, por ter percebido que a outra pessoa esperava de você uma resposta ou opinião, e você nem ao menos fazia idéia do que acabara de ser dito ou perguntado? Considerando agora outro contexto, tente pensar na freqüência com que você "viaja" mentalmente enquanto assiste a um discurso ou palestra.

A seguir, propomos outro exercício que poderá ajudá-lo a compreender ainda melhor o assunto. Mais uma vez, tente encontrar alguém disposto a cooperar e leia para ele a seguinte passagem:

> Você é o líder de uma equipe de busca à procura de um avião que caiu em uma floresta. Após ter vasculhado a área por algumas horas, marcas profundas deixadas pela passagem do avião durante a queda são localizadas. Seguindo as marcas, você e sua equipe chegam até o local onde está o avião, com a cauda quebrada e parcialmente submerso em um rio. Não há sinal de sobreviventes. Visto que levar os corpos das vítimas de volta à civilização é impraticável, você, como líder, deve decidir onde sepultá-los. O mais fácil seria transportá-los até a margem mais distante do rio, mas o solo ali é cheio de rochas. Levá-los até a margem mais próxima seria difícil, dada a profundidade das águas naquela área e a força da correnteza. Uma vez alcançada a margem, porém, o trabalho seria relativamente fácil, porque o solo ali é macio. Em que margem do rio você enterraria os sobreviventes?

Mesmo que seu ouvinte tenha permanecido "ligado" enquanto você lia, as probalidades são de que embora a última palavra "sobreviventes" tenha sido ouvida, seu significado não venha a influir. E por quê? Se você captou o interesse do ouvinte, será em termos das vantagens relativas a cada uma das margens do rio para a solução do problema apresentado. As mentes deverão ter-se concentrado em uma avaliação criteriosa das alternativas possíveis e o impacto da pergunta final terá como resposta, no máximo, uma hesitante suposição. Com certeza as palavras serão escutadas, mas permanecerão na periferia do que é supostamente considerado a questão central – a escolha de um local para o sepultamento.

Uma frase do parágrafo anterior, "captando o interesse do ouvinte", introduz uma outra razão que explica por que tendemos a ser maus ouvintes, pelo menos em determinadas circunstâncias.

Falta de interesse

Com que freqüência você ouve efetivamente um assunto pelo qual você não se interessa e que o deixa entediado? Como ouvintes, tendemos a classificar um assunto entre "muito interessante" e "extremamente aborrecido". Suponhamos que você tenha verdadeira aversão a mecânica; pense em como reagiria à conversa de alguém que se considerasse um verdadeiro gênio da mecânica e que lhe relatasse a perícia com que desmontou o motor de seu carro no acostamento da estrada, executou os reparos necessários, tornou a montar e instalar o motor, para então colocar o veículo de volta na estrada. Essa conversa envolveria, decerto, gaxetas, pistões, bases de válvula, folga de peças, e aí por diante. Será que você ouviria efetivamente o que esse gênio da mecânica estivesse dizendo?

Observe na próxima vez em que alguém estiver falando de um assunto desinteressante, quanto tempo você leva para "desligar" ou mesmo afastar-se (se tiver uma chance).

Por outro lado, você pode acreditar que se aborrecerá tendo que ouvir sobre determinado assunto e acabar por surpreender-se se, parando para prestar atenção, vier a descobrir que se trata de algo mais interessante do que imaginava. Há também aquelas ocasiões em que, embora sem interesse, você terá de ouvir com atenção, visto que o que está sendo dito afeta diretamente, por exemplo, seu trabalho. É como no caso em que o supervisor de produção lhe fala sobre a paralisação ocorrida em uma de suas seções, quando tudo o que lhe interessa no momento é atender às exigências dos clientes em relação às peças sobressalentes. Ouvir com atenção, nesse caso, torna-se importante, pois se você não o fizer, correrá o risco de não encontrar uma maneira de discutir com ele o assunto que o preocupa e que diz respeito a clientes zangados e insatisfeitos.

Há momentos, entretanto, em que outras preocupações e pensamentos ocupam sua mente (um filho adoentado, um trabalho urgente a ser entregue, o horário marcado para pegar o trem), nos quais ouvir e se concentrar em outros assuntos torna-se praticamente impossível.

Se uma dessas ocasiões surgir, a pessoa a quem deveríamos estar ouvindo perceberá nossa ausência de concentração, uma vez que isso ficará evidente: o olhar distante, a atitude de sentar-se na beirada da cadeira, de caminhar em direção à porta ou arrumar a bolsa, e dizer “sim” ou “não” sem qualquer energia ou convicção na voz. Nesses casos não seremos os únicos ouvintes. A outra pessoa se tornará também, de certa forma, ouvinte.

Crenças e atitudes

Todos nós temos opiniões sobre uma variedade de assuntos, envolvemo-nos emocionalmente em certas discussões e valorizamos determinados tipos de comportamento.

Imagine qual seria sua reação se uma pessoa se pusesse a falar desafiando e criticando suas crenças, atitudes ou opiniões. É provável que tal indivíduo esteja absolutamente alheio ao fato de que aquilo

que diz representa um desafio ou crítica. Ainda assim, que tipo de sentimento suas palavras despertam em você? Revida, procurando defender-se e reafirma suas idéias? Visto que o exemplo ilustra verdadeira receita para uma discussão acalorada, jamais poderíamos considerar aqui a possibilidade de se ouvir com eficácia. Todo envolvimento emocional prejudica a capacidade de compreender o que está sendo dito, por isso, a menos que você escute até o fim o que a pessoa tem a dizer, não ouvirá nada. Vale a pena furtar-se a qualquer julgamento e só então responder com ponderação, em vez de adotar uma atitude do tipo "Sim, mas...". Compreender "com" a pessoa que fala em vez de avaliar e prejulgar sua mensagem é uma das qualidades do bom ouvinte.

É cabível que ao ouvir suas crenças mais arraigadas, sendo alvo de críticas, você se sinta ofendido e pessoalmente ameaçado. Ouvir é inegavelmente perigoso, uma vez que pode prejudicar sua auto-imagem e mudar efetivamente sua maneira de ser. Tal risco, entretanto, pode valer a pena. Reflita por um momento sobre as palavras de Elton Mayo, particularmente adequadas a esse contexto: "Um amigo de verdade, uma pessoa que nos compreende e que se dá o trabalho de ouvir nossos problemas, é capaz de alterar toda nossa visão de mundo".

Reações possíveis à pessoa que fala

Outra razão para ouvirmos menos efetivamente do que poderíamos, diz respeito à nossa reação à pessoa que fala, mais do que a opiniões que emite.

Como Emerson disse certa vez: "Aquilo que você *é* soa tão alto em meus ouvidos, que mal posso ouvir o que você *diz*". Para enfatizar esse ponto, considere a resposta que daria à seguinte pergunta.

> Quais são os fatores (tais como "classe social", sotaque, maneira de vestir, gesticulação, etc.) nas pessoas capazes de provocar em você uma forte reação, seja de irritação, raiva, embaraço, etc.?

Esses e outros fatores a eles relacionados influem na maneira como ouvimos. Só você, no entanto, pode dizer quais deles têm efeito mais negativo em você. O desagrado que uma pessoa nos causa pode ser expresso, por exemplo, nas seguintes palavras: "Não suporto pessoas que falam com jeito de quem pertence à alta sociedade e que olham os outros de cima". Tenha pena do pobre e inofensivo indivíduo que não sabe falar de outra maneira senão assim. Nada do que disser será ouvido, pois quem ouve estará mais ocupado em criticar a pessoa dele, do que aquilo que ele diz.

Nesse caso, o tom que ele usa constitui obstáculo, sendo objeto de antipatia. Em outros casos, a maneira de gesticular da pessoa que fala é que torna-se o fator de distração. Todos nós conhecemos alguém que faz movimentos exagerados com os braços, que constantemente empurra os óculos para o alto do nariz, ou que faz aquele famoso movimento de "lavar as mãos", enquanto fala. Desses maneirismos, qual mais aborrece você? Seja qual for sua resposta, se alguém estiver falando com você e usar gestos que o irritem ou perturbem, você será capaz de ouvir efetivamente o que ele diz?

Isso faz lembrar outro fator que comumente tende a distrair a atenção de quem ouve: sua escolha de palavras.

Nossos preconceitos

Nossos preconceitos nos impedem, com freqüência, de sequer dar à outra pessoa a oportunidade de falar. Antecipamos, pensando na maneira de ser daquela pessoa, o que ela poderia ter a dizer de útil e simplesmente a descartamos. Não valorizamos o que tal pessoa possa ter a oferecer. Indíviduos em empresas, por exemplo, raramente ouvem o que faxineiros, carregadores, jardineiros, ajudantes de cozinha, atendentes de balcão, e outras pessoas que desempenham as, assim chamadas, "tarefas menores" (mas que na prática são essenciais a qualquer organização) têm a dizer, por considerá-los de pouco "peso" para o trabalho desenvolvido naquele local. Supõem, baseados em suas capacidades "menores", que não possam ter

qualquer coisa valiosa a nos dizer. Tal atitude é, quase sempre, um equívoco, assim como constitui insulto a essas pessoas.

Outros freqüentemente marginalizados são os indivíduos pertencentes a "minorias", por sua raça, por portarem deficiências físicas ou – como acontece em certas áreas de trabalho – até mesmo mulheres, muito embora representem mais de 50% da população.

Palavras que ouvimos

Todos nós, enquanto falantes, temos determinadas palavras e frases das quais costumamos lançar mão sempre que a situação permite. Quando combinadas a outras palavras e "frases da moda", elas podem constituir fortes barreiras ao ouvir "com eficiência". (Como você reage, por exemplo, a frases como, "É uma coisa tipo assim...".) Se esta frase não o irrita como ouvinte, pergunto-me qual a irritará?

Procure lembrar-se agora do seu tempo de escola. Havia, entre seus professores, algum famoso pelo uso constante de certas palavras e frases? Você e seus colegas costumavam apostar quanto ao número de vezes que tais palavras e frases seriam repetidas durante a aula? Agora, tente imaginar sua reação, caso ouvisse aquelas mesmas palavras e frases ditas hoje.

A repetição excessiva de palavras e frases constitui outro fator que induz o ouvinte à distração. Outro é o uso de palavras incomuns. Algumas pessoas podem cair na armadilha de utilizarem-se de "jargões" e outros termos técnicos e abreviações que podem soar "grego" para o ouvinte. Isso acontece, especialmente, quando a pessoa que fala quer dar a impressão de ser uma autoridade em determinado assunto. Como você se sente diante desse tipo pessoa? Consome-se em irritação, ou pergunta a si mesmo o que aquele tipo de discurso revela a respeito daquele que fala. A nossa língua possui um repertório de, aproximadamente, meio milhão de vocábulos, e, muito embora o indivíduo médio se utilize de apenas uma pequena parcela desse repertório – entre três mil a quatro mil palavras – fazer uso de vocábulos desconhecidos só levará seu ouvinte a se "desligar".

O uso de certas palavras tem o poder de provocar reações emocionais fortes, constituindo-se, por isso, em motivo de distração. Um exemplo do que acabamos de dizer é o emprego de palavras que revelam discriminação racial, tema que pode afetá-lo profundamente. Outro exemplo são blasfêmias usadas em lugar de xingamentos – por que não chamar uma espada de "espada" em vez de dizer "objeto longo e pontiagudo"?

É importante lembrar que todos temos fortes sentimentos em relação a determinadas palavras (ou ao uso de várias delas, em que uma única palavra bastaria). Palavras em demasia costumam impedir que se ouça com eficência.

Vale a pena lembrar também que uma mesma palavra pode ter significados distintos para pessoas diferentes. Aquilo que ouvimos ou compreendemos quando alguém nos fala é, em grande parte, determinado por nossa própria experiência e educação. Tomemos o exemplo de duas palavras usadas cotidianamente: "socorro" pode significar "ajuda que se presta a alguém possivelmente impossibilitado de fazer algo sozinho". Por outro lado, ouvir um grito de socorro isoladamente não traz qualquer esclarecimento sobre aquilo que está acontecendo, exceto, é claro, se formos verificar a situação real com nossos próprios olhos. O que ocorre é que compreendemos, em geral, o significado relevante de uma palavra, em particular, pelo contexto em que é utilizada. Mas nem sempre isso acontece. Pense em certas palavras abstratas utilizadas em ambientes empresariais, tais como "instalações", cujo significado só se torna claro quando explicado ou definido por aquele que fala. A palavra "instalações" pode ser entendida como local onde um determinado empreedimento se localiza – como no caso de uma fábrica – ou pode referir-se a ligações elétricas, comumente chamadas de instalacões elétricas.

Aquilo que ouvimos ou compreendemos quando alguém nos fala é resultado, em grande parte, de nossas próprias experiências, necessidades ou formação. Ouvimos aquilo que nossas mentes nos dizem ter a pessoa falado. Temos idéias preconcebidas daquilo que as pessoas querem dizer quando falam. Essas idéias preconcebidas são exemplos de "prontidão para perceber". Talvez os problemas

associados a essa "prontidão para perceber", às vezes correta, mas com freqüência incorreta, possam ser resumidos nas seguintes palavras, que figuraram, certa vez, em uma nota do Pentágono: "Sei que você acredita ter compreendido o que você pensa que eu disse, mas não estou certo de que você sabia que aquilo que ouviu não foi o que eu quis dizer".

Distrações físicas

Outro fator que interfere na capacidade de ouvir efetivamente é o das distrações físicas. Esse fator pode ser um problema para muitas pessoas e manifesta-se de diferentes formas:

Primeiramente, há a distração causada por barulho. É muito difícil ouvir bem quando os ouvidos estão sendo invadidos por uma variedade de sons que atrapalham a audição. Imagine que você esteja tentando ouvir o que alguém diz e, ao mesmo tempo, captando sons provenientes de uma outra conversa em local próximo, no mesmo ambiente em que você se encontra. Você conseguirá assimilar o conteúdo de alguma das duas conversas?

E quanto aos ruídos que você gostaria de não escutar enquanto tenta ouvir com atenção e eficiência o que alguém lhe diz? O efeito quase paralisante da música *pop* em casa, o som insistente de um pneu "cantando" no asfalto da rua, lá fora, os sons intermitentes do tráfego, o ruído da sirene da ambulância ou carro de polícia – todos eles são capazes de distraí-lo, a ponto de se tornar impossível ouvir.

Sons diferentes podem roubar-lhe a concentração. O mesmo acontece com sinais de comunicação visual: o gráfico interessante colocado atrás do palestrante, a figura ou foto no calendário que suscita lembranças de momentos felizes, o relatório confidencial que você não consegue ver claramente do local onde está e que, por outro lado, teria enorme curiosidade em conhecer. A variedade de sinais potencialmente causadores de desvio de atenção é infindável. Porém, tais sinais só roubarão sua concentração se você permitir.

Deixarmo-nos cair na armadilha da distração é outro sinal de fraca capacidade para ouvir efetivamente. O que você poderá fazer para melhorar seus hábitos de ouvinte eficiente? Há regras ou técnicas especiais para desenvolver suas habilidades como ouvinte? Tais questões serão objeto dos próximos parágrafos.

Outra forma de distração física reside no simples fato de não se poder enxergar a pessoa que fala. É comum que o arranjo das cadeiras ou poltronas numa reunião ou palestra deixe a pessoa que fala fora do ângulo de visão, ou que tudo o que se consiga ver sejam as costas daquele que fala. Não poder ver significa, muitas vezes, não conseguir ouvir, seja porque a voz da pessoa é emitida em outra direção que não a sua, ou porque temos necessidade de ver a pessoa para poder ouvi-la adequadamente. É óbvio que esse fato tem implicações em nossa eficiência para "ouvir" ao telefone, situações em que tudo o que temos é uma voz sem corpo e ninguém cuja linguagem corporal possa dizer mais que as palavras!

Como demonstramos não estar ouvindo

Já falamos a respeito das várias razões que impedem ou dificultam a compreensão efetiva daquilo que alguém nos diz. Examinemos agora as maneiras pelas quais demonstramos não estar ouvindo. Pense naquilo que você faz, ou na maneira como age, quando não está interessado e gostaria de afastar-se da pessoa que fala, ou evitar o assunto que está sendo discutido.

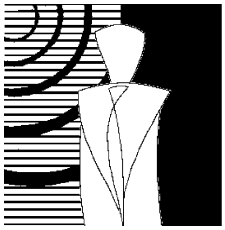
- Simplesmente dá as costas a quem fala;
- Ajeita papéis sobre sua mesa de trabalho;
- Coloca os papéis na gaveta;
- Olha com irritação para a pessoa que fala;
- Demonstra falta de convicção ou energia em suas respostas;
- Pega um livro e começa a ler;

- Vira-se e conversa com outra pessoa;
- Continua a olhar para a televisão (se estiver em casa!);
- Deixa de responder propositalmente a uma pergunta!

A relação menciona algumas das coisas que fazemos quando não estamos ouvindo de verdade, mas há muitas outras. Evite precipitar-se em julgamentos, considerando determinados comportamentos como indicativos de que a pessoa não está ouvindo efetivamente:

- Olhar para fora da janela pode ser, na verdade, sinal de concentração;
- Manter os olhos semicerrados talvez seja a forma que o ouvinte encontrou para visualizar uma idéia, ou tentar compreender um pensamento ou raciocínio complexo;
- Recostar-se na cadeira pode denotar apreciação daquilo que se ouve.

Embora a pretensão deste pequeno guia seja ajudá-lo a se tornar um ouvinte melhor, lembre-se de que as outras pessoas também ouvem o que você diz. Utilize noções e idéias que vier a adquirir para tornar-se mais consciente quando estiver falando e desejar perceber se está ou não sendo ouvido. A melhor maneira de verificar se isso está ocorrendo é procurar eliminar a dúvida junto à pessoa (ou pessoas) a quem se fala. Evite, porém, perguntas diretas que possam soar como acusações. O melhor será comentar que acredita ter perdido a atenção ou interesse dele(s) quanto ao que está dizendo. Se for o caso, pergunte-lhe(s) se algo o(s) está perturbando, impedindo-o(s) de ouvi-lo adequadamente. Uma resposta a este tipo de pergunta, a longo prazo, poderá ser construtiva ainda que pareça desconfortável no momento.



capitulo 3

Desenvolva suas habilidades como ouvinte

Tendo chegado a este ponto da leitura, você já se encontra a caminho do desenvolvimento de suas habilidades como ouvinte. Isto porque conhecer os principais fatores que afetam a capacidade de ouvir efetivamente serve como base sólida para seu aprimoramento. O que mais você pode fazer? Caso algum dos pontos salientados nas páginas anteriores tenha tocado você de alguma forma, as sugestões a seguir poderão ser úteis. Lembre-se, no entanto, de que são somente sugestões. Sem dúvida, você será capaz de aprimorá-las e acrescentar-lhes novas idéias, com base em sua própria experiência.

Ajudando-se a ouvir

Talvez a maneira mais eficiente de melhorar sua habilidade para ouvir seja concentrar-se em seus comportamentos de atenção. Há três maneiras principais de demonstrar a atenção: física, psicológica e verbalmente. Na prática, é difícil separar uma da outra, mas o faremos aqui, a fim de enfatizar uma delas por vez.

Atenção física

Demonstar atenção física implica que você, como ouvinte, adote uma atitude de envolvimento: deixe evidente à pessoa que fala que você

a está acompanhando por meio de gestos ou postura. Resultados de várias pesquisas indicam que os seguintes fatores são importantes para uma atitude positiva de atenção física:

- Olhar de frente a pessoa que fala;
- Manter bom contato visual;
- Manter uma postura receptiva;
- Permanecer relativamente relaxado.

Pense em como se sente, por exemplo, ao falar com alguém que aparenta estar sonolento. É possível que tal pessoa esteja tentando ouvir de fato, embora aparente o contrário. Que efeito isso causa em você? O segredo da atenção física é demonstrar que se está ouvindo efetivamente o que a outra pessoa diz. Essa é a razão por que os pontos mencionados anteriormente são importantes. Cada uma das atitudes citadas envia de forma discreta àquele que fala a mensagem de que ele está sendo objeto de sua total atenção e que deve, portanto, prosseguir sem receios.

Olhar de frente aquele que fala mostra que você está concentrado no que ele diz. Ele vê você olhando diretamente e a atenção que você está dando não se desvia para a janela ou para a parede.

O contato visual direto também ajudará a transmitir a mensagem silenciosa: “Estou atento”. É claro que o contato visual não significa que você deva fixar-se no indivíduo que fala com olhos parados e intimidadores: isso seria desconcertante! Um bom contato visual implica olhar nos olhos da pessoa que fala mais do que você está habituado a fazer. Isso ajudará a minimizar a interferência de distrações visuais, tais como o gráfico e a figura do calendário, aos quais nos referimos anteriormente.

Todavia, olhar de frente a pessoa que fala e manter contato visual não é o bastante para mostrar que você está efetivamente ouvindo; uma postura receptiva também deve ser adotada. Possivelmente, a melhor forma de ilustrar esses pontos seja a atitude típica que assumimos ao receber boas notícias. Nesses momentos, cada um de nós se torna “todo ouvidos” e não perde uma só palavra do que é dito. A atitude que assumimos em tais ocasiões não é a de nos

sentarmos de braços cruzados ou distantes de quem fala. Não se brinca com os botões da blusa, não se fica conferindo as horas, nem olhando distraidamente para um pedaço de papel, nem inspecionando as unhas, nem tampouco fazendo outra coisa que possa demonstrar desatenção. Nesses casos, permanecemos praticamente imóveis, não apenas escutando por escutar mas colocando os ouvidos à disposição incondicional de quem nos fala. Essa é a atitude de alguém que deseja ouvir de fato, e essa prontidão é comunicada claramente a quem fala.

Há mais um ponto que se associa à atenção física; trata-se de estar relativamente relaxado, o que não significa ficar à vontade a ponto de parecer desleixado ou displicente. Estar relativamente relaxado significa apresentar tranqüilidade mas interesse na pessoa que fala. Essa atitude física será evidente e positiva. Suponhamos agora que você fique entusiasmado com aquilo que ouve: seria errado demonstrar entusiasmo? Não, mas é importante que você exerça um autocontrole para impedir que as idéias comecem a viajar em sua mente, de maneira a fazê-lo desviar sua atenção daquilo que está sendo dito. Essa é uma questão de equilíbrio. Se, por outro lado, a pessoa que fala estiver nervosa, sua atitude calma também irá ajudá-la a relaxar. Em outras palavras, o comportamento de quem fala passará, pouco a pouco, a entrar em sintonia com o seu. Tal é o poder que nosso comportamento exerce sobre os outros!

Uma coisa é saber o que se deve fazer, outra é colocar em prática o que se sabe. Tente num primeiro instante concentrar-se em um único dos pontos discutidos, toda vez que estiver ouvindo alguém falar. Procure na semana seguinte concentrar-se no primeiro ponto, ou seja, "olhar quem fala de frente". Na semana subseqüente, procure concentrar-se num segundo ponto, "olhar nos olhos", e assim por diante. À medida que você se concentrar em cada um dos pontos mencionados, procure estabelecer uma comparação entre seu "comportamento de atenção" anterior e o atual. Tornou-se mais fácil ouvir efetivamente a mensagem de quem fala?

A expectativa é de que tenha havido uma sensível melhora em sua capacidade de ouvir, muito embora colocar cada um dos pontos em prática exija certo esforço. Uma vez que você tenha desenvolvido sua "atenção física", o próximo passo será concentrar-se na mensagem propriamente dita. Isso é o que se costuma chamar "atenção psico-

lógica". Preste atenção também em como aqueles a quem você ouve estão reagindo à sua melhora quanto à habilidade de ouvir. Eles parecem mais à vontade agora? Você está ouvindo coisas que não ouvia antes?

Atenção psicológica

A atenção psicológica envolve não apenas escutar aquilo que a pessoa diz, mas também seu comportamento não-verbal, ou seja, a maneira *como* diz e as mensagens enviadas por meio de sua expressão facial, postura corporal, uso das mãos e outros indicadores físicos.

Como se aprende a ter "atenção psicológica"?

Para começar, é preciso que você desenvolva habilidade e disposição para concentrar-se na pessoa que fala e:

- naquilo que está sendo dito;
- como está sendo dito;
- no que não está sendo dito;
- nos sentimentos e emoções que estão sendo expressos, ou não.

Concentrando-se na pessoa que fala e na mensagem que ela está transmitindo, tirando outros assuntos e preocupações de sua mente, você se tornará mais consciente de todos os pontos que acabam de ser mencionados. Tornar-se-á igualmente atento à voz daquele que fala e ao ritmo de seu discurso.

Ter atenção psicológica significa não se deixar arrastar ou envolver pelo conteúdo emocional do que está sendo dito mas, ao contrário, tentar ser um ouvinte neutro, procurando compreender o ponto de vista daquele que fala: em outras palavras, estabelecer uma relação de empatia com ele. Não é fácil manter-se neutro, sobretudo se a pessoa que fala estiver usando palavras carregadas de emoção. Se você, porém, souber interpretar essas palavras e a linguagem corporal que as acompanha, não apenas passará a avaliar a mensagem mais corretamente, como também dará a si mesmo a oportunidade de perceber aquilo que falta ao discurso, o que deixou de ser dito.

Nunca interromper a pessoa que fala é uma das regras mais importantes para o aprimoramento de suas habilidades como ouvinte. De início, pelo menos, isso não é fácil. Você anseia participar, deixar-se envolver e fazer parte do que está sendo dito. É necessário, porém, saber o momento certo de participar, assim como reconhecer quando é direito do outro falar.

Controlar o ímpeto de interromper e de levantar objeções prematuras pode ser difícil, mas os resultados desse autocontrole sobre sua capacidade de ouvir e os frutos que ele produz serão compensadores.

Atenção verbal

É claro que para ouvir efetivamente você precisará escutar, compreender e interpretar aquilo que a outra pessoa estiver dizendo. Concentrar-se no que está sendo dito significa estar atento ao tema central da mensagem mais do que simplesmente ater-se a fatos isolados que sejam notadamente difíceis de lembrar. O que é que a pessoa está dizendo de fato? Caso você não capte a linha de pensamento daquele que fala ou o ponto exato em que algo foi dito sem a necessária clareza, será preciso questioná-lo. Esse questionamento, por si só, mostrará que você está ouvindo efetivamente

Você deixa claro que ouve, quando:

- estabelece contato visual;
- balança a cabeça afirmativa ou negativamente;
- faz perguntas;
- resume de alguma forma o que a pessoa disse;
- constrói novas idéias a partir do que foi dito;
- evita fatores de distração, tais como o toque do telefone e as interrupções de outras pessoas.

Tais questões estão relacionadas àquilo que a pessoa está dizendo de fato. *Ouvir com a mente* também significa buscar o sentido

oculto do que está sendo dito, do que se esconde por trás das palavras e nas entrelinhas. Parte disso diz respeito ao objetivo daquele que fala. Você sentirá dificuldade em compreender inteiramente as palavras sem ter conhecimento das intenções da pessoa que fala ao utilizá-las. Quais seriam possivelmente essas intenções?

- Obter aceitação
- Justificar um curso de ação
- Gerar dúvidas
- Impor um ponto de vista
- Promover concórdia
- Liberar frustações
- Explorar dúvidas
- Valorizar uma visão pessoal
- Adular o ouvinte
- Disfarçar emoções
- Oferecer um ombro amigo
- Buscar apoio
- Provocar deliberadamente
- Angariar confiança
- Clarear idéias
- Amedrontar o ouvinte
- Racionalizar uma situação
- Menosprezar acontecimentos

Uma avaliação crítica das palavras e a identificação acurada das intenções da pessoa que fala indicam que o ouvinte está *ouvindo com a mente*. Tais intenções podem não ser tão evidentes como parecem num primeiro momento: a intenção (ou intenções) real pode ser bem diferente. Não é preciso que se tenha conhecimento das técnicas e estratégias utilizadas por aquele que fala para que as mesmas surtam os resultados esperados. Portanto, as palavras, assim

como as razões que se escondem por trás delas, devem ser alvo constante de questionamento. Tal questionamento constitui disciplina mental positiva, que para a maioria das pessoas é adquirida somente com a prática. Não é algo que aconteça espontaneamente, o que prova que o ato de ouvir é uma atividade de caráter ativo, e não passivo, como muitos acreditam. Um questionamento contínuo em relação não apenas ao que está sendo dito mas também por quê está sendo dito, requer esforço mental. Está, pois, claro que ouvir não implica apenas ficar em silêncio.

Lembre-se: questionar mentalmente é uma das características da atenção psicológica; questionar verbalmente, outra. É o que veremos a seguir.

Maneiras ativas de ouvir

Fazendo perguntas

Fazer perguntas constitui maneira bastante positiva de mostrar à pessoa que fala que você está efetivamente ouvindo. Não apenas dá a quem fala a oportunidade de desenvolver ainda mais suas idéias como também a de expô-las novamente, caso você, o ouvinte, não tenha captado o sentido do que foi dito. As perguntas irão:

- Demonstrar seu interesse ou encorajar aquele que fala. “O que aconteceu depois?”;
- Buscar informação adicional. “Poderia dar um exemplo?”;
- Explorar sentimentos. “Como você se sentiu em relação ao que aconteceu?”;
- Demonstrar compreensão – esclarecer o que já foi dito. “Então, parece que...”.

Perguntas resumidas são úteis, pois mostram àquele que fala que você compreendeu mental e psicologicamente sua mensagem.

À semelhança de declarações ponderadas (ver um pouco mais adiante), as perguntas auxiliarão você, enquanto ouvinte, a interpretar as palavras daquele que fala. Porém, mais do que o conteúdo emocional do que é dito, o importante aqui é a compreensão do conteúdo fatual. As perguntas podem ser utilizadas para fazer uma breve revisão ou para resumir aquilo que foi absorvido não apenas em relação a fatos, mas também, e sobretudo, no tocante às idéias centrais e ao tema ou essência da mensagem.

Considere as seguintes colocações. Trata-se de bons exemplos a serem empregados:

"Pelo que entendi..."
"Se compreendi bem..."
"O que você quer dizer então é..."

Usando essas várias formas de questionamento, você estará mostrando àquele que fala não só, como já dissemos, que você está atento a tudo o que está sendo dito, mas também que gostaria de ouvir mais. As perguntas são outra indicação positiva de atenção psicológica. Lembre-se: o uso habilidoso de perguntas constitui outra importante característica do ouvinte eficaz.

Essas perguntas devem ser genuínas, ou ser utilizadas como forma de apoiar aquele que fala. Podem também ser desafiadoras. Evite, no entanto, o confronto e a agressividade. Situações que envolvem confronto e agressividade acirram o clima emocional e este, uma vez acirrado, faz com que a capacidade de ouvir com eficiência seja anulada.

Estimulando aquele que fala

Há uma série de maneiras de estimular aquele que fala, no sentido de incentivá-lo a expor ainda mais suas idéias ou expandir aquilo que já foi dito.

Sinais não-verbais

Sinais não-verbais constituem forma eficiente de assegurar àquele que fala que você está ouvindo e, mais importante, que você está interessado o bastante para querer que ele prossiga com seu discurso e idéias. Tais sinais são indicadores de atenção e, aliados a expressões faciais (sorrisos, olhares de surpresa e admiração, etc.), movimentos de cabeça e postura corporal, são estímulos positivos para levar aquele que fala a expressar-se ainda mais. A variedade de sinais encorajadores é extensa e o ouvinte habilidoso, sabendo como usá-los ("Humm...", "Ok!..", e outras interjeições semelhantes), estimulará aquele que fala a prosseguir confiante.

Declarações de apoio

Declarações de apoio são o equivalente verbal aos sinais não-verbais. Frases como "Compreendo..", "E depois...", "É interessante..." são outras maneiras de dizer: "Continue, estou acompanhando o que você está dizendo. Fale mais". Tais expressões, quando usadas com sensibilidade, produzem os mesmos resultados obtidos com o emprego de sinais não-verbais e encorajarão a pessoa que fala a continuar seu discurso.

Repetição de palavras-chaves

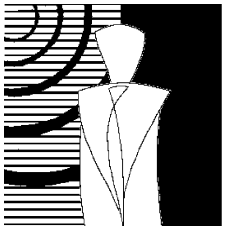
A repetição de palavras-chave é outra forma de incentivar aquele que fala. Uma vez que você estará ouvindo efetivamente, não será difícil selecionar palavras ou frases que poderão ser utilizadas para obter da pessoa que fala explicações mais detalhadas.

Declarações ponderadas

Esse tipo de declaração é extremamente útil para explorar sentimentos em certa profundidade. Mais uma vez você desejará como ouvinte que aquele que fala acrescente ao que já foi dito. Dessa vez, porém, *ouvindo* a mensagem contida nas entrelinhas, você estará atento a emoções subjacentes mais do que ao conteúdo fatual da mensagem. A forma mais comum de ponderação é expressa por meio de

declarações que costumam começar por frases como: “Você acha que...?”, ou “O que pensa quanto a...?”. Essas declarações indicam à pessoa que fala que você está interpretando as emoções existentes sob o que está sendo dito; que você está captando e compreendendo emoções mais profundas que se escondem por trás das palavras e, por fim, demonstrando entendimento de suas emoções. Isso é empatia, uma vez que você, como ouvinte, está disposto a considerar situações e idéias sob o mesmo ponto de vista daquele que fala. É uma atitude que demonstra capacidade de ouvir efetivamente.

Tipo de pergunta	Objetivo
Sinais não-verbais Declarações de apoio Repetição de palavras-chave	Demonstrar interesse, estimular aquele que fala
Extensão	Buscar informação adicional
Declarações ponderadas	Explorar sentimentos em detalhe
Resumo	Demonstrar compreensão/ esclarecer informações já fornecidas



capítulo 4

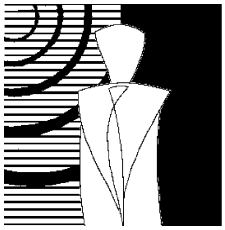
Resumo

Em poucas palavras, quais seriam as características do "ouvinte ideal" e que poderiam estabelecer um alvo a ser atingido? Nas palavras de uma pesquisa realizada sobre o assunto, o ouvinte ideal é alguém que:

> Mantém a mente aberta e interessada. Está sempre à procura de novas idéias aonde quer que vá, somando aquilo que ouve àquilo que já sabe. É um indivíduo perceptivo que se coloca por inteiro naquilo que ouve. Dessa forma, envolve-se pessoalmente com aquilo que escuta... Busca idéias, organização e argumentos sem jamais deixar de ouvir a essência das coisas. Consciente de que não há duas pessoas no mundo que ouçam da mesma maneira, mantém-se mentalmente alerta... É um indivíduo introspectivo que carrega em si a capacidade e o desejo de examinar com espírito crítico, compreender e tentar transformar alguns de seus valores, atitudes e relacionamentos consigo mesmo e com outros. Concentra-se naquilo que ouve, nas idéias daquele que fala, mas sobretudo sabe ouvir com sentimento e intuição*.

* Extraído de "A definition of listening", tese de mestrado não-publicada. Universidade Estadual de Ohio, 1968, de Elizabeth Mae Pflaumer, resumida em *Listening: Readings*, volume II, de S. Duker. (Ver Leituras complementares, no final deste livro).

Para concluir: muitas pessoas consideram *ouvir* como uma ocupação passiva. Este livro quis mostrar o quão ativo é o ato de ouvir. Não se trata de um passatempo fácil e descompromissado; exige esforço positivo do indivíduo que pretende tornar-se um ouvinte efetivo. Esse esforço, no entanto, será amplamente recompensado, uma vez que esse mesmo indivíduo estará dando a si próprio oportunidade total para desenvolver-se como pessoa. Estará demonstrando seu próprio valor e seu respeito pelo próximo, seus pontos de vista, conhecimentos e experiência.



capítulo 5

Exercícios e atividades

As pessoas desenvolvem habilidades quando se empenham integralmente em adquirir conhecimentos. Em outras palavras, *aprendem fazendo*. A experiência pessoal pode ser um professor rigoroso, exigente, às vezes, impiedoso, mas é muito evidente que aprender pela experiência constitui o método mais significativo e durável de aprendizagem. É por isso que as pessoas nunca se esquecem e gostam de aplicar o "princípio do fogo": uma coisa é saber que o fogo queima, outra é experimentar seu calor! Você pode pôr a mão no fogo uma vez, mas será que colocará uma segunda? Por quanto tempo a lembrança da experiência permanecerá vívida em sua mente, até que um "lembrete doloroso" seja necessário para recolocá-lo no caminho certo?

As atividades que seguem são um substituto do "princípio do fogo". Elas fornecem uma base positiva para consolidar e desenvolver a habilidade (ou habilidades) de ouvir com eficácia.

Caso você decida incluir qualquer destas atividades em um programa de ensino, lembre-se de que sua função será ajudar as pessoas a aprenderem, e não ensinar a elas. Este tópico é sem dúvida importante devido aos resultados que acrescenta à vida das pessoas. A maneira como você as induz a reconhecer isso e a desenvolver-se efetivamente é ainda mais importante. Como disse um sábio do passado: "Saber ouvir é uma herança valiosa". Ele poderia ter acrescentado: "Contanto que seja usado com sabedoria".

Atividade: quanto ouço na semana

Calcule, no formulário, o total de tempo gasto na semana ouvindo outras pessoas falarem.

Quanto ouço na semana

Tempo que passo ouvindo
outras pessoas falarem,
por semana.
Horas/Minutos

No trabalho:
Em comitês
Em outras reuniões formais
Em reuniões formais com apenas uma pessoa
Ao telefone
Outros (especifique)
.....
.....
.....

Em casa:
Em qualquer tipo de conversa

Tempo de lazer fora de casa:
Em qualquer tipo de conversa

Outros (especifique)
.....
.....
.....
.....

TOTAL _____

Atividade:
Quanto ouço na semana

Esta atividade foi extraída do guia que acompanha o vídeo "Listen!", produzido por Melrose e Ernst & Young. Esse vídeo é um recurso muito útil para auxiliar no desenvolvimento e treinamento das habilidades de comunicação e da capacidade de ouvir propriamente dita.

Essa atividade pode ser usada como base para determinar o tempo que os participantes passam ouvindo outras pessoas falarem durante cada semana. Cerca de 20 a 30 minutos serão necessários para a realização dessa atividade.

Comece salientando o fato de que muito mais tempo é empregado em "ouvir" do que nos damos conta. Em seguida, peça aos participantes que calculem quanto tempo passam ouvindo outras pessoas falarem durante a semana. Lembre-se (e seria conveniente anotar!) das respostas a fim de estabelecer uma comparação mais tarde, ao final da atividade. Distribua o formulário que apresentamos na página anterior e peça aos participantes que o preencham. Não será necessário estabelecer um limite de tempo para essa atividade.

Quando todos tiverem completado a atividade, analise brevemente os resultados. Faça um gráfico para causar maior impacto:

Quanto ouço no trabalho
por semana

nº pessoas

até 5 horas .....
de 5 a 10 horas .....
de 11 a 20 horas .....
de 21 a 30 horas .....
mais de 30 horas .....

Faça o mesmo com as seções restantes do formulário e, ao final, trace um perfil de quanto de fato você ouve na semana. É mais ou

menos do que o número de horas da *semana de trabalho* dos participantes?

Para finalizar, proponha uma discussão breve sobre as implicações dos resultados obtidos particularmente em relação à provável ausência de treinamento formal anterior da habilidade de ouvir para a maioria, senão para a totalidade de participantes.

Atividade:
Conhecendo um ao outro

Esta é outra atividade de introdução. Fornece uma base útil para ajudar a explorar algumas das habilidades envolvidas no processo de aprender a ouvir efetivamente. É também um bom quebra-gelo para participantes que não se conhecem.

Etapa 1

Pede-se aos participantes que se agrupem em pares. Cada par decidirá então quem fará as perguntas e quem as responderá (isso pode ser definido no "cara ou coroa". A pessoa que ganhar poderá optar entre interrogar ou ser interrogado).

O objetivo desta etapa será que o questionador descubra tanto quanto for possível a respeito do elemento que estará sendo questionado. É bom enfatizar aos participantes que toda pergunta considerada desnecessariamente indiscreta não precisará ser respondida.

Não se deve anotar nada.

Tempo: 5 minutos

Etapa 2

Os papéis agora deverão ser invertidos. Novamente a finalidade da atividade é que o questionador descubra tanto quanto for possível a respeito da outra pessoa. A regra "não se deve anotar nada" continua valendo.

Tempo: 5 minutos

Etapa 3

Todos os participantes deverão relatar individualmente o que descobrirem sobre seus parceiros ao resto do grupo. Deve-se lembrar que não é necessário que o participante preencha, com sua exposição, os 5 minutos estipulados. Ultrapassar esse limite de tempo, porém, não deve ser permitido.

Tempo: máximo de 1 minuto por participante

Etapa 4

O grupo volta a se agrupar em pares e os parceiros conversam a respeito da exposição feita por cada um deles. É boa idéia incluir as seguintes perguntas nessa conversa:

- O que pensa sobre o grau de precisão e sobre o conteúdo de cada exposição? Fatos "supostos" foram relatados ao grupo?;
- Foi difícil ou fácil lembrar-se do que havia sido dito durante o questionamento?;
- Por quê?;
- Em que proporção, o "ensaio" mental para a exposição da Etapa 3 interferiu na capacidade de ouvir efetivamente o que os outros participantes diziam?;
- Com base nessa experiência, quais parecem ser os indicativos mais importantes para o aprimoramento do desempenho do indivíduo como ouvinte?

Tempo: 10 minutos

Etapa 5

Os resultados dessa discussão em pares devem agora ser analisados em sessão aberta pelo grupo inteiro. (Uma lista de pontos considerados como indicativos do aprimoramento do desempenho como ouvinte deverá, também, ser feita e afixada ao gráfico para futura referência, caso a idéia agrade ao grupo e àquele [você] que o lidera.)

Tempo: 25 minutos

Sugerimos que o tempo de duração das primeiras três estapas da atividade seja rigorosamente respeitado. Para as duas últimas etapas, o tempo de duração é de menor importância e poderá ser modificado de acordo com as circunstâncias.

Atividade

Conhecer-se a si mesmo

Na introdução desta atividade é interessante lembrar aos participantes que eles passam muito mais tempo ouvindo o que dizem outras pessoas do que provavelmente imaginam.

No cerne de toda análise e desenvolvimento de habilidades pessoais quanto a ouvir efetivamente está o verdadeiro autoconhecimento. Explique que esta atividade tem por objetivo ajudar os participantes a conhecerem melhor a si mesmos, a desenvolver uma autocompreensão mais estreita.

Etapa 1

Distribua o questionário das próximas duas páginas para que sejam respondidos pelos participantes.

Tempo: aproximadamente 10 minutos

Enfatize os seguintes pontos:

- Os participantes não deverão passar muito tempo pensando no que devem escrever, mas sim anotar aquilo que primeiro lhes vier à mente;
- Os questionários, depois de completados, permanecerão com aquele que os completou.

Tempo: aproximadamente 10 minutos

Etapa 2

Cada participante deverá agora conversar com o parceiro sobre aquilo que ambos escreveram.

Tempo: 10 a 15 minutos

Questionário

Não passe muito tempo pensando no que acha que deve escrever. Escreva aquilo que primeiro vier à sua mente e não se preocupe caso não consiga completar todas as sentenças.

1) Gosto de ouvir outra pessoa falar quando .....
.....
.....

2) Costumo ser amigável com falantes que .....
.....
.....

3) Não gosto daqueles que dizem que .....
.....
.....

4) Quando analiso a mim mesmo, criticamente, como ouvinte, eu .....
.....
.....

5) Hábitos irritantes, que considero difíceis de aceitar em quem fala, são
.....
.....

6) Assuntos que considero embaraçosos ouvir são .....
.....
.....

7) Manifesto-me invariavelmente contra quando alguém fala sobre .....
.....
.....

8) Como ouvinte, irrito-me quando .....
.....
.....

9) Gosto muito de ouvir uma pessoa falar sobre .....
.....
.....

10) A pessoa que fala ganha meu respeito quando .....
.....
.....

11) Costumo concentrar-me no que alguém diz quando .....
.....
.....

12) Sempre que não posso interferir numa conversa, sinto-me .....
.....
.....

13) Tenho dificuldade em ouvir quando alguém fala sobre .....
.....
.....

14) Como ouvinte, fico muito aborrecido comigo mesmo quando .....
.....
.....

15) Interromper para fazer perguntas quando alguém está falando é .....
.....
.....

16) Quando estou ouvindo alguém falar, geralmente me surpreendo passando a maior parte do tempo .....
.....
.....

17) Quando alguém está falando, considero indelicado .....
.....
.....

18) Para tornar-me um melhor ouvinte, acredito que deveria .....
.....
.....
.....

Etapa 3

O grupo deverá voltar a reunir-se para discutir os resultados dessa atividade.

É boa idéia incluir na discussão as seguintes perguntas:

- O que mostram os resultados?
  - Que perguntas em especial produziram respostas surpreendentemente diferentes? E semelhantes?
  - Quais são as possíveis causas?
- Até que ponto as pessoas têm consciência do que se passa em seu íntimo quando ouvem o que os outros dizem? Como agora, por exemplo?
- Que conclusões podem ser extraídas dessa atividade:
  - Para o grupo;
  - Para os participantes;
  - Para a empresa ou organização.

Tempo: 20 minutos

Atividade:
O espelho

"O rosto é o espelho da alma"... somente o rosto?

Esta atividade pode ser usada como base para uma discussão sobre a importância de uma avaliação e uma interpretação precisas de sinais não-verbais e outros relacionados à voz.

Em sua introdução, enfatize que uma interpretação acurada do comportamento não-verbal da pessoa que fala constitui habilidade de importância fundamental, e que não pode ser desenvolvida da noite para o dia. Enfatize também que o comportamento não-verbal não pode ser avaliado isoladamente, mas somente dentro do contexto da mensagem daquele que fala e de outros fatores relacionados a essa mensagem.

Quando alguém está falando com você, o que você pensa se essa pessoa tiver o seguinte comportamento?

Arregalar os olhos .....
Ficar corada .....
Arquear as sobrancelhas .....
Franzir as sobrancelhas .....
Sorrir ligeiramente .....
Franzir os lábios .....
Olhar de um lado para o outro, agitadamente .....
Beliscar a orelha .....
Franzir os olhos .....
Der um largo sorriso .....
Piscar rapidamente .....
Evitar olhá-lo de frente .....
Apoiar o rosto nas mãos .....
Inclinar-se para a frente .....
Balançar a cabeça afirmativamente, o tempo todo .....
Olhar fixamente para você .....
Agitar o dedo em sua direção .....
Fizer o movimento de “lavar as mãos” .....
Cruzar e descruzar os braços repetidas vezes .....
Caminhar enquanto fala .....
Deslizar o indicador sobre os lábios .....
Coçar o queixo .....
Comprimir o alto do nariz entre o polegar e o indicador .....
Brincar com a gravata ou com o colarinho .....
Enrolar, continuadamente, o cabelo em torno do dedo .....
Estender as mãos em sua direção, com as palmas ligeiramente voltadas para cima .....
Estalar os dedos .....
Bater o punho cerrado contra a palma da outra mão .....
Coçar a cabeça .....
Mordiscar as unhas .....
Dar de ombros .....

Muitas pessoas não têm consciência do efeito de seu comportamento não-verbal sobre os outros indivíduos. Pesquisas têm demonstrado que costuma-se dar muito mais crédito a mensagens não-verbais do que àquilo que é dito. De fato, os números abaixo dão idéia da importância relativa atribuída pelas pessoas às partes que compõem a mensagem:

Palavras	10%
Tom do discurso	35%
Comportamento não-verbal	55%

Caso aquilo que a pessoa diz esteja em conflito com seu comportamento não-verbal, este último é que será, via de regra, considerado autêntico.

Muita pesquisa vem sendo desenvolvida sobre comportamento não-verbal, portanto tente fugir de uma simplificação demasiada ao opinar durante a discussão. Lembre-se, por outro lado, de que esta atividade não é mais que uma discreta iniciação ao assunto "comportamento não-verbal".

Etapa 1

Distribua o questionário da página anterior a cada um dos participantes, a fim de que possa ser respondido.

Tempo: 10 minutos

Etapa 2

Os participantes reúnem-se agora em pequenos grupos de três ou quatro, para discutir as respostas dadas ao questionário.

Tempo: 15 minutos

Etapa 3

Os resultados devem ser agora discutidos em plenário, pelo grupo inteiro, e conclusões devem ser extraídas. As implicações da atividade

no que se refere a participantes individuais devem ser levadas em consideração.

As conclusões resultantes dessa discussão podem ser:

- Confiar em um único "sinal" pode levar a equívocos;
- Certos comportamentos não têm qualquer ligação como, por exemplo, coçar o queixo;
- A avaliação baseada em uma combinação de sinais tem maior probalidade de ser mais precisa, porém, requer cautela;
- É necessário que se tenha muita prática para que se consiga interpretar sinais com precisão. Esse tipo de interpretação dependerá tanto do contexto quanto do que estiver sendo dito.

Tempo: 20 minutos

Atividade:
Blackout

Esta breve atividade tem como objetivo oferecer aos participantes a oportunidade de experimentar o quanto o ouvinte depende de mensagens não-verbais para compreender, na íntegra, o que alguém está dizendo. Em um programa curto, essa atividade poderá ser usada como alternativa à atividade a seguir: "Como reconhecer sinais".

Etapa 1

Peça aos participantes que escolham um parceiro entre os membros de um segundo grupo. A seguir, dê a eles as seguintes instruções:

- Sente-se de frente para seu parceiro;
- Feche os olhos;
- Converse sobre um determinado assunto (seus objetivos pessoais ao tornar-se membro desse novo grupo, por exemplo);
- Mantenha os olhos fechados durante toda a conversa.

Avise aos participantes que você irá interromper a conversa decorridos cinco minutos.

Etapa 2

Os parceiros agora discutirão entre si o que sentiram durante a conversa, privados da visão de gestos e expressões faciais. Devem tentar perceber de que sugestões não-verbais sentiram mais falta.

Tempo: 5 minutos

Etapa 3

Dirija uma discussão geral para verificar os resultados das duas primeiras etapas e para refletir sobre as implicações referentes ao desenvolvimento pessoal dos participantes.

Tempo: 20 minutos

Atividade:
Como reconhecer sinais

O objetivo desta atividade é permitir que os participantes pratiquem o reconhecimento de determinados sentimentos em outras pessoas a partir de sugestões não-verbais (tom de voz, inflexão, rapidez de emissão de sons) ocorridas ao lerem o texto. Tendo explicado isso, peça aos participantes que formem pequenos grupos de 4 a 6 pessoas.

Distribua o formulário e a folha de avaliação das próximas páginas aos participantes. Peça-lhes que preencham o formulário à medida que forem ouvindo a outra pessoa falar.

Etapa 1

Siga as instruções da tabela “Como reconhecer os sinais”, na página seguinte.

Como reconhecer os sinais: formulário

❶ Escolha um tipo de sentimento da lista a seguir. Anote o sentimento escolhido no quadro, à esquerda. Não diga a seus colegas que sentimento escolheu.

Escolha	*Lista*		
	Aborrecimento	Desapontamento	Ódio
	Agitação	Desaprovação	Orgulho
	Alegria	Desespero	Perplexidade
	Amargura	Desgosto	Pesar
	Ânimo	Divertimento	Prazer
	Animosidade	Dor	Preconceito
	Ansiedade	Espanto	Preguiça
	Antagonismo	Esperança	Preocupação
	Antipatia	Estupefação	Remorso
	Apreensão	Frustração	Reserva
	Aprovação	Respeito	Ressentimento
	Assombro	Gratidão	Sarcasmo
	Aversão	Hostilidade	Superioridade
	Benevolência	Humildade	Susto
	Cansaço	Humilhação	Tédio
	Confiança	Importância	Tranqüilidade
	Confusão	Indiferença	Tristeza
	Contentamento	Inferioridade	Vergonha
	Crítica	Júbilo	Virtude
	Cuidado	Melancolia	Vulnerabilidade
	Curiosidade	Modéstia	Depressão
	Nervosismo		

❷ Uma pessoa por vez tentará comunicar agora esse sentimento aos outros membros do grupo, enquanto lê os seguintes parágrafos.

Por que é importante ouvir?
Saber ouvir é condição fundamental para o sucesso. Permite que você faça mais do que simplesmente escutar o que os outros estão dizendo. Ouvir efetivamente significa dar àquele que fala sua atenção integral, além de sua compreensão. Sabendo ouvir, portanto, você desenvolverá a capacidade de valorizar mais profundamente o trabalho de seus colegas, o que estão sentindo e por quê. Em casa, você será capaz de compreender melhor as esperanças, temores e dificuldades de seus familiares.

Saber ouvir desvenda novos horizontes. É a chave do conhecimento. É difícil imaginar que alguém possa ser bem-sucedido sem que seja também um bom ouvinte. À medida que você adquire mais habilidade como ouvinte, passa a perceber mudanças em si próprio. As outras pessoas também perceberão tais mudanças, e pelo menos parte do prazer do sucesso reside em ter esse mesmo sucesso reconhecido pelos outros.

Mas talvez, o maior benefício da capacidade de ouvir efetivamente seja que as outras pessoas passarão, em troca, a dar atenção também ao que você diz. Quanto mais ouvirem, tanto mais lucrarão e se beneficiarão.

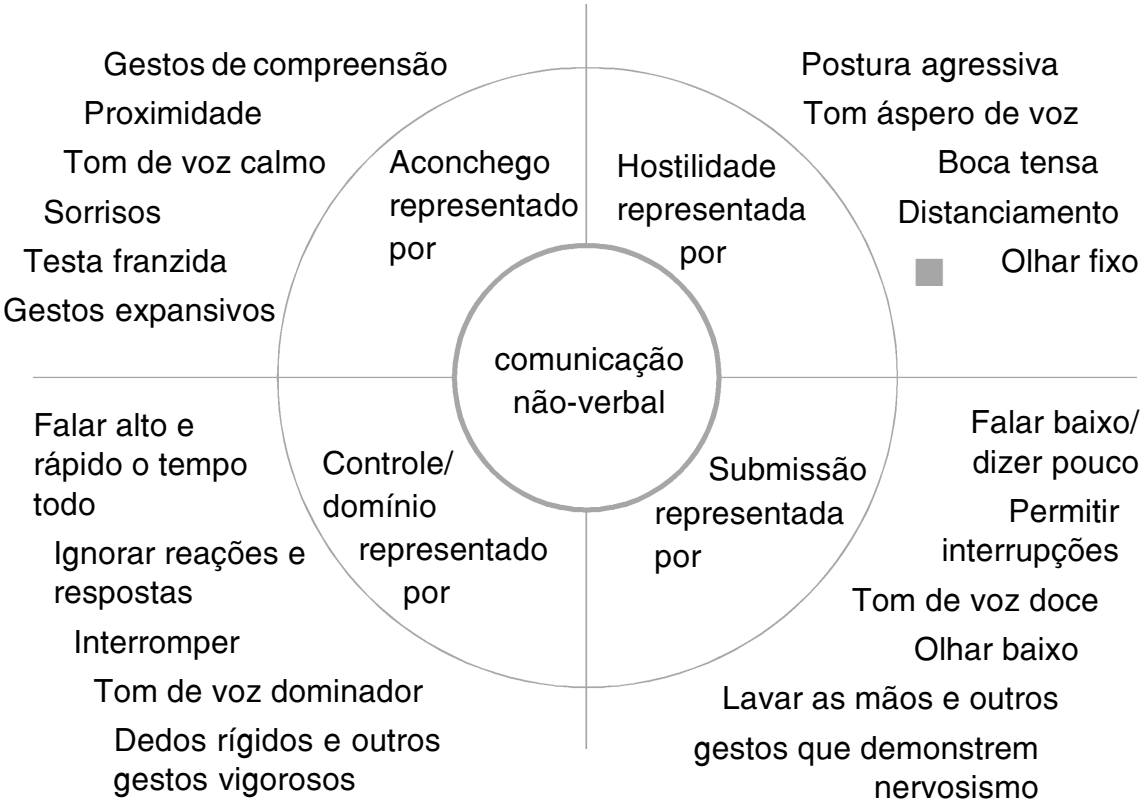
❸ Imediatamente após cada pessoa ter falado, os membros do outro grupo completarão a folha de avaliação. A figura 1 poderá ajudar.

❹ Cada pessoa revelará então o sentimento que estava tentando transmitir. Os outros membros do grupo partilharão suas conclusões entre si e com o que estava falando. Conclua a discussão com uma análise do motivo pelo qual não houve consenso, se é que isso, de fato, ocorreu.

Como reconhecer os sinais: folha de avaliação

A pessoa que fala	Identidade do sentimento	Sugestões	Certo/errado?

Figura 1



Etapa 2

O grupo inteiro se reúne para trocar idéias sobre o que aconteceu até aqui. Algumas perguntas devem ser incluídas na discussão, caso seja do agrado do grupo:

- Foi fácil ou difícil identificar sentimentos? Por quê?
- Certos sentimentos foram mais fáceis de identificar que outros? Por quê?

Etapa 3

Alguns participantes verificam agora os resultados dessa atividade em termos de seu próprio autodesenvolvimento como ouvintes, anotando os pontos que pretendem aprimorar no futuro.

Você, como monitor do grupo, deve agora resumir os pontos principais da atividade, enfatizando a necessidade de um comprometimento individual com seu auto-aprimoramento.

Atividade:
Como não fazer amigos

Etapa 1

Os participantes são convidados a formarem grupos de 3 a 4 participantes, para realizar a seguinte tarefa:

> Discutir com o resto do pequeno grupo as maneiras pelas quais alguém pode demonstrar à pessoa que fala que está de fato atento ao que está sendo dito, mesmo sem falar ou emitir qualquer som. Faça uma relação desses comportamentos de atenção.

Etapa 2

O grupo todo volta a se reunir para discussão dos diferentes tipos de comportamento de atenção identificados.

Uma lista definitiva é elaborada.

Etapa 3

Os participantes reúnem-se em pares. Decidem quem irá falar e quem irá ouvir. Aquele que for falar escolhe um assunto interessante

ao par e discorre por cerca de 5 minutos sobre o mesmo. O outro parceiro não deve obedecer a qualquer dos comportamentos de atenção identificados nas etapas 1 e 2, ou seja, o ouvinte não deverá ficar de frente para aquele que fala, não deverá olhá-lo nos olhos, etc.

Passados 5 minutos (ou talvez menos), aquele que fala discutirá com seu parceiro os efeitos desse comportamento de desatenção. Em seguida deverão inverter os papéis e repetir o mesmo exercício.

Etapa 4

O grupo inteiro se reúne para discutir as implicações do que aconteceu, visando ao desenvolvimento de seu próprio comportamento de atenção no futuro.

Atividade:
A lata de óleo

Esta atividade tem por objetivo ajudar os participantes a praticar a arte de "lubrificar" conversas.

Essa lubrificação do "falante" pode ser conseguida, fazendo-se uso do tipo de perguntas mencionadas no final do Capítulo 3.

Em sua introdução, enfatize que fazer perguntas é uma maneira positiva de demonstrar àquele que fala que você está atento ao que ele diz, que ouve efetivamente. As formas de perguntas que auxiliam no processo de "lubrificação" são apresentadas adiante, para facilitar a consulta.

Assegure-se de estar familiarizado com as explicações dessas formas de perguntas, já apresentadas anteriormente.

Formas de perguntas	Objetivo
Sinais não-verbais Declarações de apoio Repetição de palavras-chave	Demonstrar interesse/ encorajamento

Etapa 1

Peça aos participantes que se agrupem de três em três e decidam qual deles assumirá cada um dos seguintes papéis: o que vai falar, o ouvinte, o observador. Enfatize que cada indivíduo terá chance de experimentar os outros dois papéis, no prosseguimento da atividade.

O "orador" deverá discorrer sobre um dos seguintes tópicos:

❶ A melhor experiência que tive nos últimos anos foi.....
❷ A pior experiência que tive nos últimos anos foi.....

A função do "ouvinte" será utilizar as formas de perguntas sugeridas anteriormente para "lubrificar" o que o "orador" estiver dizendo e encorajá-lo tanto quanto possível. O "ouvinte" não deverá usar outras formas de perguntas, a menos que seja absolutamente necessário. A tarefa do "observador" será atuar como controlador do tempo e conduzir uma breve discussão a respeito do desempenho do "ouvinte", assim que o "orador" tiver terminado seu discurso. O "observador" deverá sentar-se ligeiramente afastado e permanecer em silêncio durante o diálogo.

Tempo para o "orador": 5 minutos

Tempo para a discussão conduzida pelo "observador": 5 minutos

Etapas 2 e 3

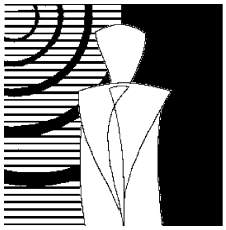
Para cada uma dessas etapas as regras da Etapa 1 continuam valendo, porém, com uma mudança rotativa de papéis, de forma a permitir que cada participante experiencie os três: "orador", "ouvinte" e "observador".

Etapa 4

Tendo cada participante desempenhado os três papéis, conduza uma discussão rápida sobre as implicações dessa atividade. As seguintes perguntas podem ajudar nesse contexto:

❶ Foi fácil ou difícil desempenhar o papel de "ouvinte"?
❷ A Etapa 3 foi mais ou menos produtiva que a Etapa 1? Por quê?
❸ Que diretrizes deverão ser seguidas no futuro a fim de que se possa atingir um aprimoramento da capacidade de ouvir efetivamente?

Tempo: 20 minutos



Leituras complementares

ADLER, A. *Communicating at work*. Londres, McGraw-Hill, 1993.

ARGLE, M. *Bodily communication*. Londres, Methuen, 1988.

BONE, D. *A Practical guide to effective listening*. Londres, Kogan Page, 1988.

DECKER, B. *How to communicate effectively*. Londres, Kogan Page, 1988.

DUKER, S. *Listening: Readings*. Vol II. Scarecrow Press, 1971.

ELLIN, J. *Listening helpfully: how to develop your counselling skills*. Londres, Souvenir Press, 1994.

HONEY, P. e MUMFORD, A. *The manual of learning styles*. Maidenhead, Peter Honey, 1982.

IVEY, A. *Managing face to face communication*. Bromley, Chartwell Bratt, 1988.

LEEDS, D. *Smart questions for successful managers*. Londres, Piatkus Books, 1987.

LEWIS, D. *The secret language of success: how to read and use body-talk*. Londres, Corgi, 1990.

MACKAY, I. *Aprendendo a perguntar*. São Paulo, Nobel, 2000.

MURRAY, H. e PAUL, N. *Training in body language'. Training and Development*. Vol 8, n. 3, March 1990.

NICHOLS, R. G. e STEVENS, L. A. *Are you listening*? Londres, McGraw-Hill, 1957.

ROBERTSON, A. *Listen for sucess*. New York, Irwin, 1994.

THOULESS, R.H. *Straight and crooked thinking*. Londres, Pan Books, 1981.

WAINWRIGHT, G. R. *Body language*. Londres, Hodder and Stoughton, 1985.

_____ . *S.T.E.P.S. for success: self-training in essential personal skills*. Londres, Mercury Books, 1992.

WICKS, R. J. *Helping others: ways of listening, sharing and counselling*. Londres, Souvenir Press, 1994.

ROBERTSON, A. *Listen for sucess*. New York, Irwin, 1994.

THOULESS, R.H. *Straight and crooked thinking*. Londres, Pan Books, 1981.

WAINWRIGHT, G. R. *Body language*. Londres, Hodder and Stoughton, 1985.

_____ . *S.T.E.P.S. for success: self-training in essential personal skills*. Londres, Mercury Books, 1992.

WICKS, R. J. *Helping others: ways of listening, sharing and counselling*. Londres, Souvenir Press, 1994.

EXAME VOCÊ s.a.

© EDITORA ABRIL S.A.

COMO OUVIR PESSOAS

Ian MacKay

Ian MacKay é autor de vários livros publicados pelo *Institute of Personnel and Development - IPD* - Londres.

Este livro apresenta técnicas e atividades para aprimorar habilidades e deixa claro por que ouvir com atenção é uma qualidade gerencial das mais importantes.

Além deste, a VOCÊ s.a. e a Nobel estão publicando outros livros do *Institute of Personnel and Development - IPD* - Londres.

- Fidelizar o cliente
- Delegar tarefas com segurança
- Avaliação de desempenho
- Como fazer propostas e relatórios
- Como fazer entrevistas de seleção
- Trabalho em equipe
- Administre seu tempo
- Negocie, influencie e convença
- Como tornar-se um líder
- Feedback
- Como motivar pessoas

Tomados em seu conjunto, os livros da "Coleção VOCÊ s.a." são uma excelente referência para estudo e consultas rápidas. São também úteis para uso em *workshops* e seminários de treinamento.

ISBN 85-213-0967-8

9 788521 309673

PUBLICADO SOB AUTORIZAÇÃO DE ABRIL MARCAS LTDA.